

Umsätze nachhaltig steigern - Wie kann Revenue Management bei Bergbahnen angewendet werden?

Nils Kuypers, Swiss Hospitality Solutions

In der Bergbahnszene sind ähnliche Tendenzen zu beobachten wie in der Hotellerie vor ca. zehn Jahren als die sogenannten Online Travel Agencies (OTAs) in den Markt eintraten und Vertrieb und Verkauf von Flugtickets und Hotelzimmern übernahmen und so die Betriebe von sich abhängig machten. So vertreibt der Onlinedienst Lftopia Karten für mehr als 250 Skigebiete in Nordamerika und bietet dabei bis zu 80% Rabatt auf die sogenannten Window-Tickets, die vor Ort verkauft werden. In der Schweiz sind einzelne Gebiete nachgezogen. Für Furore sorgten die Saastal Bergbahnen mit ihrem für die Schweiz revolutionären Preiskonzept. Doch was können andere, insbesondere kleinere Bergbahnen unternehmen, um sich auch ein Stück vom Online-Kuchen zu schnappen?

Zunächst ist es sehr wichtig zu erkennen, dass sich das Gästeverhalten im Zuge der Digitalisierung verändert hat. Es ist entscheidend auch für kleinere Bergbahnen, den «Online Customer Journey», den Weg der Gäste durch die digitale Welt bis hin zur Buchung und danach, zu verstehen und sich daran anzupassen. Es braucht heute neue Formen der Stimulation, um die Leute zum Skifahren / Snowboarden zu animieren. Dabei spielt die digitale Kommunikation eine entscheidende Rolle. Für die Bergbahnen stellt sich deshalb die Frage wie ein dynamisches Angebot kreiert und wie die Gäste vermehrt zu Online Buchungen animiert werden können. Dabei muss dem Gast der Mehrwert einer Online Buchung klar kommuniziert und der Buchungsprozess optimiert werden. Dafür bestehen verschiedene Möglichkeiten, zum Beispiel: Darstellungen des Durchschnittspreises und des Gesamtbetrags von Mehrtageskarten, rechtzeitiges Aufschalten des Vorverkaufs oder Kommunikation der Vorteile einer Online Buchung mit einem Fokus auf «nie wieder anstehen!». Für die Bergbahn bedeuten Online Buchungen, dass Planungssicherheit besteht und die Umsätze im Voraus gesichert werden. Der Gast soll sich vorher für den Kauf eines Tickets entscheiden und nicht erst vor Ort. So findet der Verkauf wetterunabhängig statt.

Es ist gemeinhin bekannt, dass Daten der Rohstoff des 21. Jahrhunderts sind. Aber sammeln die Bergbahnunternehmen auch konsequent die Kundendaten und werten diese aus? Mittels geschickten Analysen von Segmenten, Webseitenbesuchern (Google Analytics), aber auch mit Beobachtungen vor Ort können wichtige Informationen über das Kundenverhalten gesammelt werden, die in die Angebotsplanung einfließen müssen. Innerhalb eines Kundenbindungsprogramms könnten so massgeschneiderte Angebote kommuniziert werden. Auch hier ist der Vorteil von Online Buchungen für die Bergbahnen klar, denn ein Gast, der sein Ticket am Schalter kauft, hinterlässt so gut wie keine Daten, die für Marketingzwecke verwendet werden können.

Im Zuge unserer Recherchen haben wir verschiedene Schweizer und internationale Bergbahnen analysiert. Wir haben festgestellt, dass zwar sehr viele Bergbahnen mit Promotionen arbeiten, aber dass ein Grossteil der Verkäufe während den Aktionswochen getätigt wurde. Das heisst, die Gäste befanden sich in den meisten Fällen bereits in der Destination und diese Rabatte wären

dementsprechend nicht wirklich notwendig gewesen. Denn ein Gast, der sich bereits vor Ort befindet, würde ein Ticket vermutlich auch zum vollen Preis kaufen. Selten haben wir die Anwendung von sogenannten «Urgency-to-Book» auf den Webseiten der analysierten Bergbahnen beobachtet. Bei «Urgency-to-Book» geht es darum, ähnlich wie bei booking.com und anderen, mittels kommunikativen Massnahmen, die Bezug nehmen auf eine künstliche Verknappung oder eine erhöhte Nachfrage (z.B. «nur noch 200 Tickets zum Vorzugspreis») den Druck auf den Gast fiktiv zu erhöhen und ihn so zum Kauf zu drängen. Hier ist es wiederum entscheidend den Online Customer Journey zu beachten. Das Bergbahnticket wird bei der Reisevorbereitung meistens ganz am Schluss gekauft, da in der Wahrnehmung des Gastes keine Kapazitätsobergrenze besteht.

Weiter bieten viele Bergbahnen bereits Zusatzverkäufe an. Gerade im Ticketbereich sehen wir aber noch sehr viele Möglichkeiten, das Upselling zu verstärken, z.B. mit einer besseren kommunikativen Umsetzung der Unfallversicherung oder der Möglichkeit Flex Days anzubieten. Unter Flex Days verstehen wir die Möglichkeit des Gastes, seine gekauften Tage nicht am Stück zu brauchen, sondern innerhalb einer gewissen Zeitperiode.

In unserer Recherche haben wir die Preismodelle nordamerikanischer Skigebiete unter die Lupe genommen. Dabei haben wir markante Unterschiede zu Schweizer Destinationen ausgemacht. So gelten Window-Preise für Tickets, die direkt vor Ort am Schalter gekauft werden können. Die Window-Preise sind für unsere Verhältnisse sehr hoch und liegen bisweilen deutlich über 100 CHF pro Tag. Wer aber vorzeitig online bucht kommt in den Genuss von massiven Rabatten. Diese Ermässigungen werden visuell immer prominent hervorgehoben.

Das Ziel von Revenue Management ist es, eine erhebliche Umsatzsteigerung zu erreichen. Das geschieht durch die Analyse von Kundenbedürfnissen und die Optimierung von Preis und Angebot. Bergbahnen erfüllen über weite Strecken alle Kriterien, um Revenue Management Techniken erfolgreich anwenden zu können. Möglichkeiten Revenue Management bei Bergbahnen anzuwenden sehen wir in verschiedenen Bereichen. So müssen die Saisonpreise geschickt angesetzt werden und Promotionen richtig und effektiv geschaltet werden. Es bestehen verschiedene Möglichkeiten der Preisdifferenzierung, z.B. Week & Weekend Preise. Gerade wenn die Preise zu einem gewissen Grad variieren und zu Hochsaisonzeiten teurer werden ist es wichtig, Segmente mit tieferer Kaufkraft nicht abzuschrecken. Hier besteht die Möglichkeit mit segmentierten Packages zu arbeiten, z.B. für Familien. Interessant ist bestimmt auch das Potential, das wir bei der Zusammenarbeit zwischen Bergbahnen und Hotels identifiziert haben. So könnte ein Webshop Login für Hotels den gesamten Prozess vereinfachen und auch die Möglichkeit schaffen, den Hotels gewisse Incentives zu bieten, um sie zu motivieren, eine möglichst grosse Anzahl Tickets zu verkaufen.

Letztlich bleibt die Qualität der Online Kommunikation entscheidend. Damit die Bergbahngäste ihr Kaufverhalten ändern, müssen die Vorteile einer Online Buchung klar ersichtlich sein. Dafür müssen die bestehenden digitalen Barrieren abgebaut werden und die bestehenden Prozesse optimiert werden.

